ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

ORGANIZACIÓN (EMPRESA)

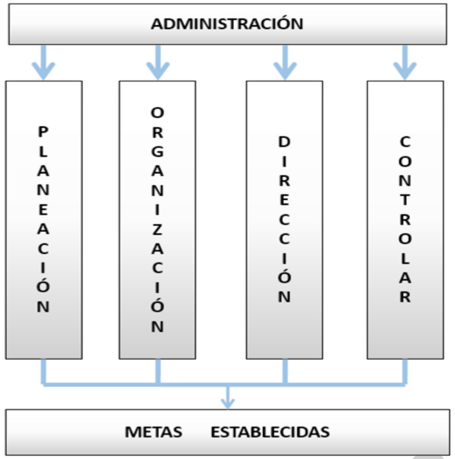
Grupo de personas que trabajan juntos de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta común o una serie de metas específicas.

OBJETIVO

Metas a través *de un plan* o *adquirir y asignar recursos.*

ADMINISTRACIÓN

- ❖ Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcanzan con eficiencias metas seleccionadas, coordinando los esfuerzos de todas sus áreas para lograr el objetivo deseado.
- ❖ Se le conoce también como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar.
- ❖ Es el arte de hacer las cosas por conducta de las personas.

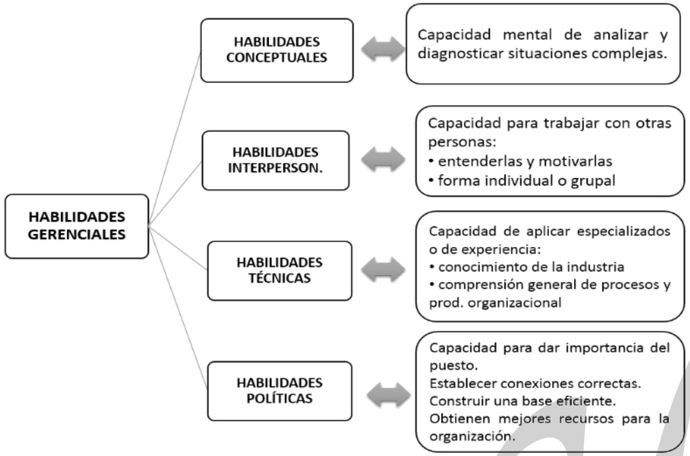


ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL

- ✓ **Un enfoque en el cliente**
  - Cliente interno y externo
- ✓ **Mejoramiento continúo**
  - La calidad siempre puede mejorar
- ✓ **Mejoramiento en la calidad de todo lo que la EE hace**
  - No sólo al producto final sino también al funcionamiento interno
- ✓ **Medición precisa**
  - A través de técnicas estadísticas para medir varia en EE.
  - Comparar con estándares o acciones de la competencia
- ✓ **Facultades a los empleados**
  - Todos los empleados ha delegado responsabilidades
- ❖ Gerenciar o gestionar (empresa)
  - a) dirigir **=>** recursos humanos
  - b) administrar **=>** bienes y/o servicios

GERENTE

- ❖ Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para establecer y alcanzar sus metas.
- ❖ Supervisan las actividades de otros, tienen personal a su cargo.



NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN

* Otra clasificación según el alcance de sus actividades en:

Gerente Funcional	Gerente General
Responsable de una sola actividad de la organización. Ejm: producción, finanzas, mantenimiento.	Responsable de todas las actividades. Ejm: producción, ventas mercadotécnica y finanzas

ENLACE DE LOS GERENTES Y LAS ORGANIZACIONES AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. El comportamiento organizacional es el estudio sistemático de la manera en que la gente se comporta en las organizaciones. Entonces el comportamiento organizacional es una herramienta de la administración ya que puede proporcionar ideas sobre cómo utilizar de la mejor manera los recursos humanos de una organización.
2. Si los gerentes dirigen y vigilan las actividades de otros, necesitan tener un sólido entendimiento del comportamiento humano.
3. Para asegurar el éxito de una organización (Empresa, Institución) se dice que la gestión es el proceso de :

PROCESO ADMINISTRATIVO

NATURALEZA INTERACTIVA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANIFICACION

Proceso para establecer metas, un curso de acción adecuado para alcanzarlas y el desarrollo de una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.

ORGANIZACION
Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructuradas con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

DIRECCION
Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

CONTROL
Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

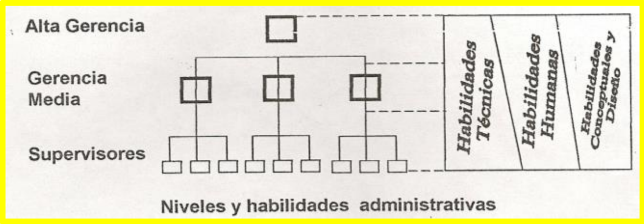
De lo observado podemos afirmar:

A. Como administradores las personas realizan funciones administrativas de:
   - Planeación
   - Organización
   - Dirección
   - Control

   Su relación:
   - Ambiente Interno
   - Ambiente Externo

B. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones:
   - Grandes y pequeñas → Lucrativas y no lucrativas
   - Formales e informales → Manufactura y de servicios

C. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.



D. La meta de todos los administradores es la misma: CREAR UN SUPERAVIT.

E. La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficiencia y eficacia.

ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL

- ❖ Ninguna empresa organizada existe en el vacío.
- ❖ Toda empresa depende de su ambiente externo.
- ❖ Es parte de sistemas mayores. Ejemplo: de industrias a las que pertenece; del sistema económico; de la sociedad.
- ❖ La empresa recibe insumos (entradas) los transforma y exporta los productos (salida) al ambiente como se muestra en el modelo básico de insumo – producto, mediante las funciones administrativos de planeación, organización, dirección y control.

MODELO INSUMO - PRODUCTO

EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

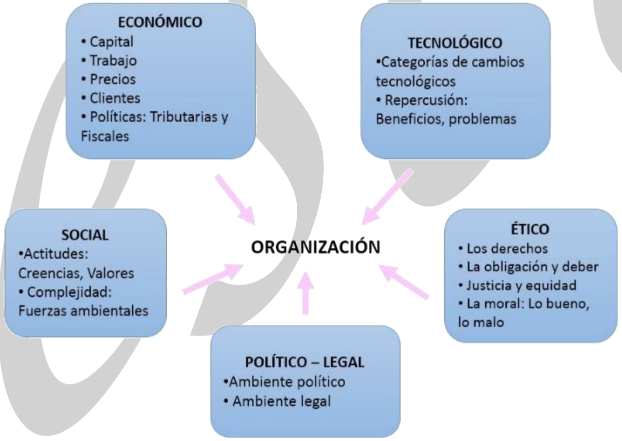
La comunicación es esencial en todos y cada una de las fases del proceso administrativo ***por dos razones***:

1. Integra las funciones administrativas, ya que a través de la comunicación se determina si los acontecimientos y el desempeño de los trabajadores en todos los niveles se ajustan a los planes.
2. Vincula a la empresa con su ambiente externo, donde se encuentran muchos de los demandantes. Ejemplo, los consumidores, que son la razón de los negocios además de identificar las necesidades de sus clientes.

ENTORNOS ORGANIZACIONALES

GRUPOS DE INTERES EXTERNO	GRUPO DE INTERES INTERNO
Grupos o personas del ambiente externo de la organización que afectan las actividades de ésta, como proveedores, consumidores, financieras, competidores entre otros.	En términos estrictos, los grupos de interés interna no forman parte del ambiente de la organización, si forman parte del ambiente que es responsabilidad de un gerente individual, como empleados accionistas y directores.

LA ORGANIZACIÓN Y SU AMBIENTE EXTERNO



CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

- ♣ Tienen una meta o misión (propósito)
- ♣ Tienen una organización de recursos para lograr una mayor productividad
- ♣ Tiene un programa para alcanzar sus metas
- ♣ Disponen de un lugar físico
- ♣ Cuentan con RR. HH. (trabajan en equipo)
- ♣ Suscriben contratos
- ♣ Tienen alguien que los dirige (gerentes)
- ♣ Desarrollan una estructura sistemática para lograr sus metas

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS ADMINISTRADORES

La sociedad, alertada, opina sobre la urgencia de los problemas sociales, cuestiona a los administradores, en especial a los de más alto nivel, sobre que están haciendo para cumplir con su responsabilidad social y sobre las razones para no hacer más.

- ➢ ***La responsabilidad social de la empresa*** es considerar con toda seriedad, la repercusión de sus acciones sobre la sociedad.
- ➢ ***La sensibilidad social*** es la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social, en forma tal, que resulte mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad.

<u>EMPRESA</u>

La empresa es una comunidad de trabajo cuya finalidad es elevar el nivel de vida a través de la generación de riqueza

LA EMPRESA ESTA CONSTITUIDA:

FUNCIONES ESENCIALES DE LA EMPRESA

Operaciones Técnicas
- ♣ Producción, fabricación, servicios, seguridad

Operaciones Comerciales
- ♣ Compra, venta, cambios

Operaciones Financieras
- ♣ Hallar y controlar el capital, además hacer el mejor uso de los fondos disponibles

Operaciones de Seguridad
- ♣ Protección de mercaderías y personas contra todos los azahares, incluso prevención de huelgas

Operaciones de Contabilidad
- ♣ Inventarios, balances, hoja de cuenta, costos, etc

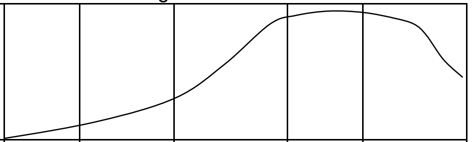
Operaciones Administrativas
- ♣ Planificar, organizar, dirigir y controlar

CLASIFICACION DE LA EMPRESA

- ❖ Por su constitución Patrimonial
  - Privada
  - Estatal
- ❖ Por su Función Económica
  - Industriales
  - Comerciales
  - Servicios
- ❖ Por su Modalidad Jurídica
  - Individuales
  - Colectivas
- ❖ Por su Magnitud
  - Pequeña
  - Mediana
  - Grande

ETAPAS DE LA EMPRESA

- ❑ El concepto biológico de ciclo vital, es un modelo generalmente aceptado tanto para una firma mercantil, como para un producto o servicio puesto en el mercado.
- ❑ Un ciclo de vida puede ser dividido en varias etapas, como sucede en un organismo viviente, y puede representarse en una curva, como se muestra en el gráfico:

Curva del ciclo de vida de una empresa					
Edad de la empresa	**Inicio**	**Desarrollo**	**Crecimiento**	**Madurez**	**Declive**
Tipo de dirigente apropiado	**Inventor**	**Organización**	**Construcción**	**administrador**	**reorganizador**

FACTORES DE ÉXITO EN UNA EMPRESA	**FACTORES DE FRACASO EN UNA EMPRESA**
❖ Existencia de posibilidades comerciales. ❖ Capacidades y experiencias en la dirección. ❖ Capital y créditos suficientes. ❖ Métodos modernos. ❖ Seguros.	❖ Negligencia. ❖ Falta de experiencia en la rama. ❖ Carencia de ventas. ❖ Incapacidad competitiva. ❖ Créditos y cobranzas (inadecuados). ❖ Activos fijos excesivos y elevados gastos de explotación. ❖ Problema de inventario. ❖ Ubicación.

PLANIFICACIÓN

Consiste en establecer por anticipado:

- ❑ Los objetivos de la empresa
- ❑ La forma como se actuará para alcanzarlos
- ❑ Los recursos necesarios para lograrlo
- ❑ Las prioridades en función del tiempo y la importancia de los mismos

PLANIFICACIÓN ➔ Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

Las metas son importantes ***por 4 motivos***:

1. **Las Metas Proporcionan Un Sentido De Dirección**
   Las personas organizaciones refuerzan su motivación.
2. **Las Metas Permiten Enfocar Nuevos Esfuerzos**
   Recursos limitados.
3. **Las Metas Guían Nuestros Planes Y Decisiones**
   Cortó plazo, medio plazo y largo plazo.
4. **Las Metas Sirven Para Evaluar Nuestro Avance**
   Metas claras y mensurables ➔ en parámetro ➔gerentes evalúan los avances

Sin planes, los gerentes, no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos

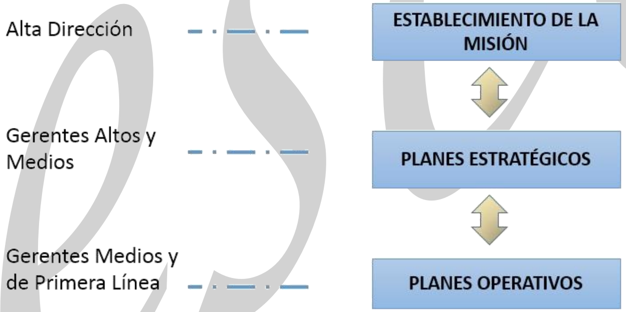
JERARQUÍA DE LOS PLANES

PLANES ESTRATEGICOS

Son aquellos planes diseñados por gerentes de niveles altos para alcanzar las metas generales de una organización.
- Relaciones de las personas dentro de una organización y las que actúan en otras organizaciones.

PLANES OPERATIVOS

Son los planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.
- Refieren a las personas dentro de la organización.



META: Meta general de la organización fundamentado en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización.

ESTRATEGIA: El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN

Puede apreciar en sus 4 aspectos principales:

1. LA CONTRIBUCIÓN A LOS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS
Cada plan y todos los planes de apoyo deben contribuir para lograr en propósito y los objetivos de la empresa.

2. LA SUPREMACÍA DE LA PLANEACIÓN
La planeación procede a la ejecución de las demás funciones administrativas, ya que es la única que implica establecer los objetivos necesarios del grupo.

3. GENERALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN
Es una función de todos los administradores, según su alcance y nivel dentro de la organización (Empresa).

4. LA EFICIENCIA DE LOS PLANES
Se relaciona con el grado para lograr los propósitos y objetivos que se persiguen, es decir, un plan es eficiente si logra su propósito a un costo razonable.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

Es la función con la cual debe empezar toda empresa, y su importancia radica por las siguientes razones:

1. **beneficia a la gerencia**
   - Constituye las bases para su futura actuación y le permite saber qué hacer por anticipado.
2. **Mejora El Ambiente Externo Y Elimina Imprevistos**
   - Como resultado de una buena coordinación y comunicación interna.
   - Permite eliminar las actividades ociosas, fortuitas y fuera de lugar.
3. **Orienta Esfuerzos Y Mejora La Eficiencia**
   - Encausa los esfuerzos hacia metas comunes.
   - Evita la improvisación.
4. **Permite La Secuencialidad**
   - Establece la secuencia de operaciones para alcanzar los objetivos y metas.
5. **Disminuye Costos**
   - Tiende a lograr procesos económicos por ahorro de tiempo, esfuerzo y recursos.
6. **Posibilita El Control**
   - Porque permite implementar sistemas de control, para cumplir lo planificado.

CLASES DE PLANES

La clasificación se da por su:

- ❖ Importancia ➔ Priorización
- ❖ Duración ➔ Tiempo: Corto, medio y largo plazo
- ❖ Función ➔ Gama de actividades

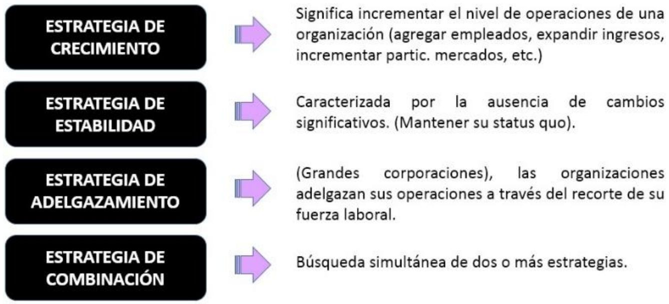
La planificación es la combinación de: oportunidades y recursos

1. **OPORTUNIDADES**
   - PASADAS : Aprovechadas y no aprovechadas
   - PRESENTES : Ver la actividad empresarial
   - FUTURAS : Predicciones y simulaciones
2. **RECURSOS**
   - HUMANOS : Capaces
   - MATERIALES : Adecuados y suficientes
   - ECONÓMICOS : Suficientes y oportunos
   - INFORMACIÓN : Adecuada y oportuna

IMPLANTACIÓN O CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzarlos.

TIPOS DE ESTRATEGIA



MODELO DEL ANÁLISIS FDOA (FODA)

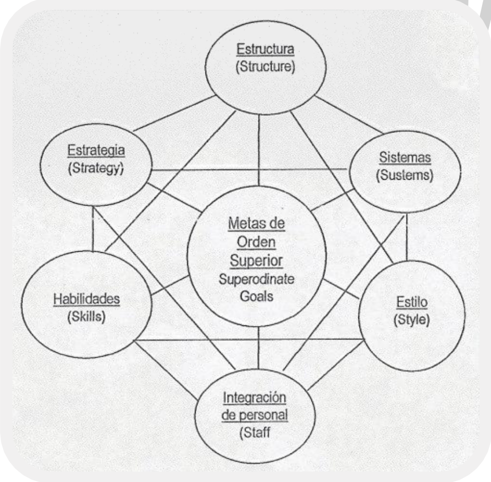
Sustenta que los gerentes evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de identificar un núcleo que la organización pueda explotar (medio ambiente interno y externo).

a) Identificar las *Oportunidades y Amenazas* externas
- Las oportunidades que puedan explotar – mismo ambiente.
- Las amenazas que enfrenta.

b) Identificar las *Fortalezas y Debilidades* de la organización
- ¿Qué habilidades y especialidades tienen los empleados?
- ¿Ha tenido éxito en desarrollar nuevos e innovadores productos?.
- ¿Cómo perciben los consumidores sobre los prod/serv. Organizacionales?.

Para poner en práctica la manera exitosa una estrategia, según WATERMAN y otros se utiliza el:

MODELO DE LAS SIETE ESES



ESTRATEGIA	La gerencia debe empezar por tener la estrategia correcta y debe reflejar una evaluación precisa del ambiente (Acciones actuales y futuras de los rivales).
METAS DE ORDEN SUPERIOR	Traduce la estrategia en metas circulares que usan a la organización n algunos propósitos comunes (Misión de la organización).
HABILIDADES	Se refiere las competencias centrales de la organización. Actividades que realiza mejor y conoce.
ESTRUCTURA	La estrategia determina la estructura. Es el vehículo de la organización para lograr las metas.
SISTEMAS	Consta de todos los procedimientos, formales e informales que permite que funcione la organización, como presupuesto de capital, contabilidad, sistemas informáticos.
ESTILO	La alta gerencia actúa como un modelo a seguir. Comunica cuáles son las prioridades, el verdadero compromiso de la organización hacia la estrategia.
PERSONAL	El proceso de selección y los programas de internamiento, proporcionando la seguridad que se está contratando al personal adecuado para llevar a cabo la estrategia.

OBJETIVOS

Son los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.
- Los objetivos forman una jerarquía que es desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Se refiere a una serie formal de procedimientos que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados, que comparten gerentes y subordinados.
Es una forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y de enfocarlos hacia las metas de los niveles altos de la administración y la estrategia global de la organización, es decir la insistencia en la participación activa de los gerentes y del personal de todos los niveles de la organización.

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE LA APO

- **El Comportamiento Con El Programa**
  - ✓ (Compromiso todos los niveles)
- **Las Metas Establecidas Por Los Niveles Superiores**
  - ✓ (Empieza alta dirección – determina estrategia de la organización y establece metas preliminares)
- **Las Metas Individuales**
  - ✓ (Cada gerente y personal tiene responsabilidades y objetivos definidos para su trabajo)
- **La Participación**
  - ✓ (La mayor participación de gerentes y empleados para establecer metas, mayor será la probabilidad de alcanzarlas)
- **La Autonomía Para Aplicar Planes**
  - ✓ (Al establecer objetivos, el individuo tiene autonomía para elegir los medios para alcanzarlos)
- **La Revisión De Resultados**
  - ✓ (Gerente y subordinado se reúnen periódicamente para revisar el avance logrado para alcanzar objetivos.

ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL

La organización como proceso requiere varios factores:

1. Las estructuras tiene que reflejar objetivos y planes ya que de ellos se derivan actividades.
2. Debe reflejar la autoridad de la cual dispone la administración de una empresa.
3. Debe reflejar su ambiente, es decir, debe estar diseñada para funcionar, permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en el futuro, en este sentido una estructura organizacional no puede ser estática.
4. La organización al integrarse por personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organización deben considerar las limitaciones y costumbres de las personas.

PASOS PARA EL PROCESO ORGANIZACIONAL

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
4. Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
5. Delegar con el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para:

- La estrategia
- El personal
- La tecnología
- Tareas de la organización

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es un marco que preparan los gerentes de la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de los miembros de una organización, es decir, se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de los resultados.

PASOS BÁSICOS PARA ORGANIZAR

Llamados también "Cuatro piedras angulares"

1. **LA DIVISIÓN DEL TRABAJO** (Especialización del trabajo)
   - Descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas
   - Los trabajadores se especializan
   - La productividad total se multiplica geométricamente
   - Desventaja: La enajenación y el aburrimiento
2. **LA DEPARTAMENTALIZACIÓN**
   - Agrupar en departamentos las actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica
   - Se visualizan en los organigramas, que describe la forma en que se divide el trabajo.
3. **JERARQUÍA**
   - Patrón de diversos niveles de la estructura de la organización
   - Secuencialidad desde la cima de la organización hasta los niveles más bajos
   a) **Cadena de Mando:** Especifica quién depende de quién dentro de la organización (se refleja en el organigrama).
   b) **Tramo de Control Administrativo:** Indica al número de subordinados y departamentos que dependen de un gerente específico.
   Es importante por ***dos razones***:
   I. Influye en las relaciones laborales de un departamento específico
   * Tramo demasiado amplio (poco central y dirección)
   * Tramo demasiado corto (gerentes son subutilizados)
   II. Afecta la velocidad de las decisiones por los diversos niveles de la jerarquía organizacional
   * Los niveles estrechos: Producen jerarquías altas con muchos niveles administrativos.
   * Los tramos grandes: Producen jerarquías planas con menores niveles administrativos.
4. **COORDINACIÓN**
   - Proceso que consiste en integrar las actividades de partes independientes de una organización con el objeto de alcanzar las metas de la organización.
   - Sin coordinación, las personas perderán de vista sus funciones dentro de la organización.
   - El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas a realizar.
   - La comunicación juega en papel importante en la coordinación.

ENFOQUES PARA LOGRAR UNA COORDINACIÓN EFECTIVA

- ❑ La comunicación es fundamental en la coordinación efectiva.
- ❑ La coordinación depende directamente de:
  - Adquisición de información
  - Transmisión de información
  - Procesamiento de información

REDUCCIÓN DEL TAMAÑO (Reestructuración)

- ❑ Se deriva de la disminución del tamaño de la organización.
- ❑ Produce una estructura de organización más plana, es decir, se convierten en estructuras más delgadas y flexibles.
- ❑ Pueden responder con más rapidez al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre las personas.

1. **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**
   - ❖ Forma de departamentalización.
   - ❖ Entre personas que se dedican a una actividad funcional.
     Ejemplo: Mercadotecnia, Finanzas, RR.HH.
2. **ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADO**
   - ❖ Organización por división.
   - ❖ Reúne a personas en una unidad y pueden ser:
     1. División por productos
     2. División geográfica
     3. División por clientes
3. **ORGANIZACIÓN MATRICIAL**
   - ❖ Llamada sistema de mando múltiple.
   - ❖ Cada empleado depende a la vez de:
     1. Gerente de funciones o división
     2. Gerente de proyecto o grupo
   - ❖ Tienen una cadena de mando:
     1. Forma vertical
     2. Forma horizontal

ORGANIZACIÓN FORMA	ORGANIZACIÓN INFORMAL
Es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada que contribuya con la mayor eficacia en alcanza las metas del grupo.	Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que se produzcan espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

AUTORIDAD Y PODER

Los gerentes establecen y aplican las reglas que rigen a las personas que actúan dentro de la estructura organizacional en razón de su autoridad y poder. La manera de distinguir la Autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión fundamental para organizar.

EL PODER ➔ Es la capacidad para ejercer influencia sobre los demás, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o conducta de las personas o grupos.

FUENTES DE PODER➔ El poder no emana simplemente del nivel o posición que ocupa la persona en la jerarquía de la organización sino que puede estar presente en toda una gama de relaciones humanas.

TIPOS DE FUENTES DE PODER

PODER DE RECOMPENSA➔ Se fundamenta del hecho de que una persona (el influyente) tiene la capacidad para recompensar a otra persona (el influido) por cumplir órdenes, las cuales pueden ser tácitas o implícitas.

PODER COERCITIVO➔ Es el lado negativo del poder de recompensa, que se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido por no cumplir las órdenes.

PODER LEGÍTIMO➔ Conocido como Autoridad Formal se presenta cuando un subordinado o influido reconoce que el influyente tiene el "Derecho" o la capacidad lícita para ejercer influencia dentro de ciertos límites.

PODER EXPERTO➔ Se fundamenta en la idea o el concepto de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencia relevante, que el influenciado no tiene.

PODER REFERENTE➔ Se basa en el deseo del influido de ser como el influyente o de identificarse con él (imitarlo).

LA AUTORIDAD

Es una forma de poder, que con frecuencia se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o cargas.

AUTORIDAD FORMAL

Es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de la organización y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos.

BASE PARA LA AUTORIDAD FORMAL

Se dan dos posiciones:

1. **Posición Clásica:** Dice que la autoridad tiene su origen en un nivel muy alto y de ahí, pasa hacia abajo lícitamente de un nivel a otro.
2. **Posición de la Aceptación:** Considera que la base de la autoridad está en el influido y no en el influyente.

POSICIONES DE LA AUTORIDAD FORMAL

POSICION CLASICA	POSICION POR ACEPTACION
➢ La constitución garantiza el derecho de poseer bienes y controlar un negocio. ➢ El gerente gira órdenes. ➢ Las órdenes son obedecidas	➢ El administrador gira órdenes. ➢ El receptor considera su aceptación ✓ Aceptación ✓ No Aceptación

TIPOS DE AUTORIDAD

- **AUTORIDAD LINEAL ➔** Es la autoridad de los gerentes con la responsabilidad directa a lo largo de toda la cadena de mando de la organización de alcanzar las metas de la organización.
- **AUTORIDAD STAFF➔** Corresponde a las personas o grupos de una organización que ofrecen asesoría y servicio a los gerentes de línea. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente en el poder del experto.
- **AUTORIDAD FUNCIONAL➔** Es la autoridad de los miembros de los departamentos de staff, para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas del staff.

DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

Es la tendencia a dispersar la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada.
En toda organización existe alguna descentralización; también se dice que no puede existir una descentralización absoluta, es decir, si los administradores delegan toda su autoridad, su puesto se eliminaría.
Entonces podemos afirmar que la centralización y descentralización son tendencias.

DELEGACIÓN

Es el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal (Poder Legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas.
El proceso de delegación implica:

1. Determinar los resultados esperados de un puesto.
2. Asignar tareas al puesto.
3. Delegar autoridad para cumplir esas tareas.
4. Responsabilizas a la persona que ocupa el puesto por el cumplimiento de las tareas.

Actitudes para una delegación efectiva

1. Receptividad (oportunidad a las ideas de otros)
2. Disposición para delegar
3. Disposición para permitir que otros cometan errores
4. Disposición para confiar en los subordinados
5. Disposición para establecer y usar controles amplios

DISEÑOS DE PUESTOS

Consiste en dividir el trabajo de una organización entre sus empleados, es decir, el diseño de puestos es una forma que permite a los gerentes comunicar a sus empleados las oportunidades que tendrán éstos para ejercer poder y autoridad.

ENFOQUES SOBRE EL DISEÑO DE PUESTOS

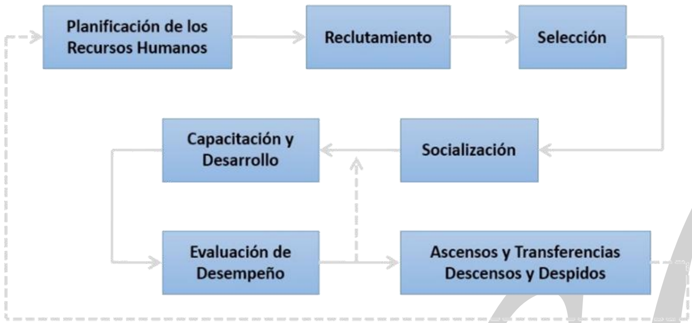
1. **Diseño Mecanicista del Trabajo**
   - Se requiere que cada trabajador haga una o dos cosas sencillas una y otra vea.
   - Los trabajos son fáciles de aprender y ejecutar.
   - Los trabajos serán simples y eficientes.
2. **Diseño Motivación de Puestos**
   Identifica cinco dimensiones centrales en el trabajo:
   a. La variedad de habilidades
   b. La identidad de la tarea
   c. El significado de la tarea
   d. La autonomía
   e. La retroalimentación
3. **Diseño Biológico de Puestos**
   Basado en el enfoque biológico llamado ***ERGONOMIA***, que representa un intento sistemático por hacer que el trabajo ofrezca la mayor seguridad posible.

<u>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)</u>

- ❑ Recursos más importantes de la organización
- ❑ Tarea de gerentes:
  - Selección, capacitación y desarrollo del personal.
  - Organización alcance sus metas.
- ❑ Debe garantizar el suministro idóneo y constante de RR.HH a EE.

La función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

PROCESO DE LA ARH EN LAS ORGANIZACIONES



Es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista de personal indicado, en los puestos convenientes cuando estos se necesiten. Comprende 7 actividades:

1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada se cuente con el personal que necesitará una organización en el futuro, tomando en cuenta las posibilidades internas y los factores del ambiente externo.

<u>Procedimiento para planificar los recursos humanos</u>:

a) Hacer planes para las necesidades del futuro.
   (Cuántos y qué habilidades se necesitan para la organización).
b. Hacer planes para un equilibrio futuro.
   (Comparando con los empleados presentes).
c. Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos.
d. Hacer planes para formar a los empleados.
   (Objetivo de garantizar el suministro constante de personal experto y eficaz).

2. RECLUTAMIENTO

El propósito es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesiten, de acuerdo con el plan de Recursos Humanos.
Se debe tener en consideración:

a) Descripción de los trabajos (Obligac. – responsab. – lugar)
b) Descripción de los puestos (Obligac. – responsab. – lugar)
c) Especificaciones para la contratación (Escolaridad – experiencia y habilidades para ocupar el puesto)

<u>Fuentes de reclutamiento</u>:

Se da dentro del mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas disponibles con la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen.

a) **RECLUTAMIENTO INTERNO**.- Con personal propio
   <u>VENTAJAS</u>:
   - Conocen la organización y a sus miembros posibilidad de triunfo.
   - Fomenta la lealtad conlleva esfuerzo mayor.
   - Menos costoso.

   <u>DESVENTAJAS</u>:
   - Limita existencia talentos disponibles.
   - Disminuye posibilidades que puntos de vista frescos entren en la organización.
   - Fomenta la complacencia del empleado antigüedad garantiza los ascensos.
b) **RECLUTAMIENTO EXTERNO**.- Recurre a diferentes fuentes externas.
   - Compañías grandes.
   - Universidades y centros enseñanza superior.
   - Compañías que buscan ejecutivos.

3. SELECCIÓN

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes, es decir, es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no.

<u>Pasos en el proceso de selección:</u>

a) Formulación de la solicitud de empleo (Información para entrevista)
b) Entrevista previa de selección (Evaluación rápida idónea para el solicitante)
c) Pruebas (Mide habilidades y capacidades para aprender el trabajo)
d) Investigación de antecedentes (Veracidad Curriculum)
e) Entrevista profunda (La Selección)
f) Examen médico
g) Oferta de trabajo

4. SOCIALIZACIÓN

La socialización (orientación) está diseñado para ofrecer a los empleados nuevos la información para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización.
Son de 3 tipos:

a) Información general sobre la rutina laboral diaria.
b) Un resumen de la historia, el propósito, operaciones y los productos o servicios de la organización.
c) Una presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para los empleados.

5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño laboral presente, en tanto, que los programas de desarrollo está diseñados para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras.
Los procedimientos para determinar la capacitación:

a) Evaluar el desempeño (W ejempl. comparando con normas u objetivos establecidos)
b) Analizar los requisitos del trabajo (Habili. conoc. especif. W)
c) Analizar la organización (Eficacia org. Alcanzar metas y objetivos)
d) Las encuestas de los empleados (Probl. W y medidas para resolverlos)

<u>Programas para el desarrollo de los gerentes</u>

Existen 4 métodos básicos para el desarrollo en el trabajo:

a) La preparación (capacitación – vigilada / creando rivales)
b) La rotación de empleo (puesto a otro para ampliar experiencias y familiarizarse)

c) Los puestos de entrenamiento ("Asistente de" trab. Gerent. Sobresalientes)
d) Las actividades laborales planificadas (Asignar lab. import. para desarrollar su experiencia y capacidad)

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y REMUNERACIÓN

a) **evaluación informal**: Proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuenta a su desempeño laboral. Dicha evaluación se puede hacer día tras día.
b) **evaluación formal sistematizada**: Proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta a los que requieren mayor capacitación (semestral – anual)

Tiene 4 objetivos básicos:

- ❑ Permiten que los empleados conozcan que calificaciones merece su desempeño presente.
- ❑ Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos.
- ❑ Localizar a los empleados que necesitan una mayor capacitación.
- ❑ Identificar a los candidatos para los ascensos.

Enfoques para la evaluación:

- ➢ El gerente califica al empleado (es el más común)
- ➢ Grupo de gerentes que califican a un empleado (más efectivo)
- ➢ Un grupo de homólogos que califican a un compañero
- ➢ Los empleados que califican a los jefes.

7. ASCENSOS, TRANSFERENCIAS DESCENSOS Y DESPIDOS

a) **ascensos:** Son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Por consiguiente es importante que los ascensos sean justos, que se basen en méritos y que no estén manchados por el favoritismo.
b) **transferencias:** Tienen varios propósitos:
   - Para que las personas adquieran más experiencia laboral como parte de su desarrollo y para ocupar puestos vacantes cuando se presentan.
   - Para mantener abiertos los grados de ascensos.
   - Para mantener a las personas interesadas en su trabajo.
   - Cuando los empleados no están obteniendo los resultados que se espera de ellos.
c) **descensos y despidos**: Son medidas disciplinarias que se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales.
   Las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos: Advertencia➔ Castigo ➔Separación Provisional ➔ Suspensión ➔ Transferencia Disciplinaria ➔ Descenso y despido.

DIRECCIÓN

La función de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización. Es decir, los gerentes ayudan a las personas que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa (organización).

LA MOTIVACIÓN

Son los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona, es decir, toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

MOTIVAR:

Es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace la gente para que funcione".

SUPUESTOS BÁSICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN:

- ❖ Se presupone que la motivación es buena.
- ❖ La motivación es un factor, entre varios, que interviene en el desempeño del personal.
- ❖ Los gerentes e investigadores presuponen que no hay mucha motivación y que ésta se debe reponer periódicamente.
- ❖ La motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

LA CADENA NECESIDAD – DESEO – SATISFACCIÓN

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

1. **modelo tradicional**
   - Está ligado a Federick Taylor y la escuela de Admin. Científica.
   - Gerentes decidirán como se realizará los trabajos.
   - Sistema incentiva salariales para motivar (+ Prod + gananc.)
2. **modelo de relaciones humanas** (Elton Mayo)
   - Gerentes motivan a trabajadores reconociendo sus necesidades sociales y que se sientan útiles e importantes.
   - Los empleados pueden tomar sus propias decisiones en el trabajo.
3. **modelo de recursos humanos** (Douglas Mc Gregor)
   - Los empleados son motivados por muchos factores.
   - No sólo dinero o deseo de satisfacción.
   - Necesidad de logros y trabajos significativos.

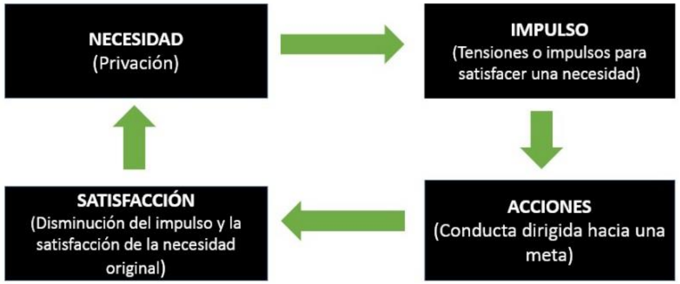
TEORIA X	TEORIA Y
Supuesto sobre los trabajadores	
• Aversión al trabajo. • Se realiza por necesidad. • Las personas prefieren ser dirigidas, evitan responsabilidades.	• El trabajo es natural. • Las personas si quieren trabajar. • Las personas aceptan responsabilidades.

PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA DE LA MOTIVACIÓN

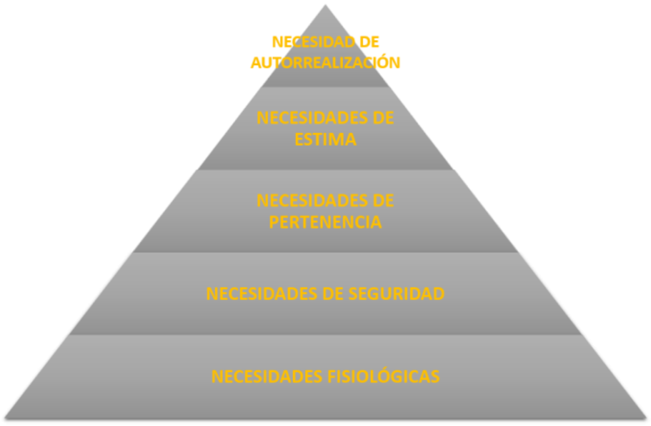
La aplicación de la teoría de la motivación se ha clasificado en 5 categorías:

1) **TEORÍA DE LAS NECESIDADES:**
   Se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

TEORÍA MOTIVACIONAL DE LAS NECESIDADES

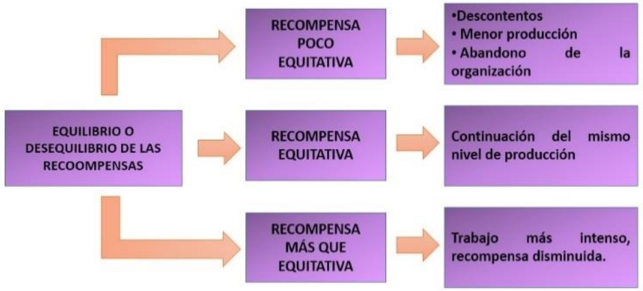


JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES (MASLOW)



2) **TEORÍA DE LA EQUIDAD:**

Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.



3) **<u>TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS</u>:**
Teoría de la motivación que dice que las personas eligen cómo comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. Se basa en 4 hipótesis:
   a. La conducta se determina por la combinación de factores personales y ambientales.
   b. Las personas toman decisiones conscientes de su conducta en la organización.
   c. Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
   d. Las personas optan por sus conductas cualquiera con base en sus expectativas de un resultado deseado.

4) **<u>TEORÍA DEL REFORZAMIENTO</u>:**
Teoría de la motivación que se basa en la "Ley del efecto", es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

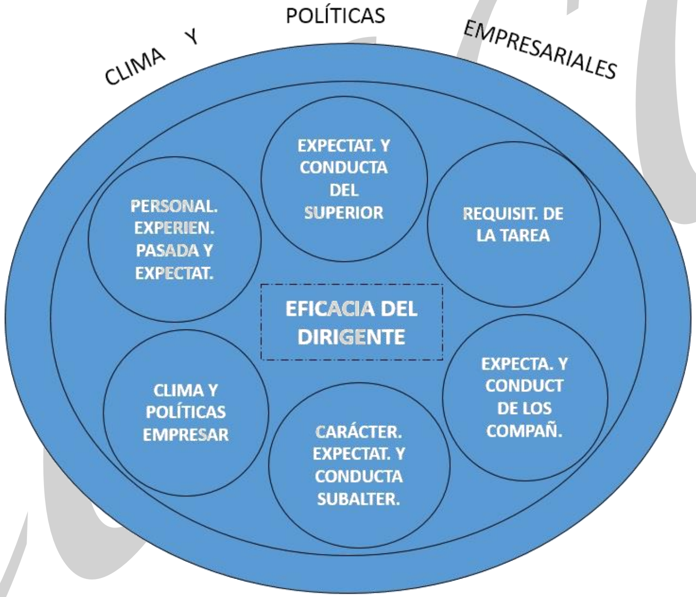
5) **<u>TEORÍA DE LAS METAS</u>:**
Teoría de la motivación de un proceso que se concentra en establecer metas, es decir, las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.
<u>Proceso para establecer metas</u>:
   a) Establecer una norma que se alcanzará.
   b) Evaluar si se puede alcanzar la norma.
   c) Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
   d) La norma es aceptada estableciéndose así la meta y la conducta se dirige hacia la meta.

LIDERAZGO

El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir, influir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo.
<u>Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad</u>:
1) **<u>LÍDER AUTOCRÁTICO</u>:**
Es aquel que ordena y espera el cumplimiento, dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigos.
2) **<u>LÍDER DEMOCRÁTICO</u>:**
Es aquel que consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.
3) **<u>LÍDER LIBERAL</u>:**
Es aquel que utiliza muy poco su poder, depende en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlos.

<u>FACTORES IMPORTANTES DEL LIDERAZGO</u>:
a) La habilidad de utilizar el poder eficiente y de manera responsable.
b) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y situaciones.
c) Habilidad de inspirar a los seguidores para aplicar todas sus capacidades en un proyecto.
d) Habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones.

<u>FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA EFICACIA DEL LÍDER</u>:



<u>CONTROL</u>

Es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas.
<u>Pasos del proceso de control</u>
Se divide en cuatro pasos
1) **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento**
En primer lugar, las metas definidas en forma vaga, son huecas mientras los gerentes no especifiquen el cómo y cuándo se harán las cosas.
En segundo lugar, las metas enunciadas con exactitud se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad.
2) **Medir los resultados**
La medición es un proceso constante y repetitivo, la frecuencia con al que se mida dependerá del tipi de actividad que se mida. Los buenos gerentes suelen evitar plazos largos de medición de los resultados.
3) **Determinar los resultados corresponden a los parámetros**
Este es el paso más fácil del proceso de control, ahora es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas
4) **Tomar medidas correctivas**
Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

POR QUE SE REQUIERE EL CONTROL

Una de las razones es que hasta los mejores planes se desvían, además sirve a los gerentes para vigilar el cambio del ambiente.
- **Crear mejor calidad**
- **Enfrentar el cambio**
- **Producir ciclos más rápidos**
- **Agregar valor**
- **Facilitar la delegación y trabajo en equipo**

EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan retroalimentación en forma oportuna y barata. La mayor parte de estos problemas se pueden evitar mediante un análisis que identifique *las áreas clave del desempeño* y los *puntos estratégicos*.

COMO IDENTIFICAR LAS ÁREAS CLAVE DEL DESEMPEÑO

Son aquellos aspectos de la unidad o la organización que debe funcionar con eficiencia para que toda la unidad u organización triunfen o logren su éxito.

COMO IDENTIFICAR LOS PUNTOS ESTRATEGICOS DE CONTROL

Puntos críticos de un sistema en los que se debe dar la vigilancia o la recaudación de información. Cuando se han localizado estos puntos estratégicos de control la cantidad de información que se tiene que reunir y evaluar se puede reducir bastante.

CONTROLES FINANCIEROS

Los gerentes usan una serie de métodos y sistemas de control para enfrentar los distintos problemas y elementos de sus organizaciones. Los controles financieros tienen una importancia especial, pues el dinero es fácil de medir y cuadrar.

ESTADOS FINANCIEROS

Análisis monetario del flujo de bienes y servicios, que entran y salen, de la organización. Vigila tres condiciones financieras básicas.
1. ***LIQUIDEZ***➔ Capacidad de convertir activos en dinero.
2. ***SITUACION FINANCIERA GENERAL***➔ Equilibrio entre endeudamiento y capital contable.
3. ***RENTABILIDAD***➔ Capacidad de obtener utilidades.

BALANCE GENERAL

Es la descripción de la organización en términos de sus activos, pasivos y valor contable.

ACTIVOS CIRCULANTE	ACTIVOS FIJOS
Efectivos, cuentas por cobrar, valor negociable e inventario. Activos que podrían convertirse en dinero en efectivo	Valor monetario de la planta, el equipo, los bienes inmuebles, las patentes. Artículos usados para producir bienes o servicios.

PASIVOS CIRCULANTE	PASIVOS A LARGO PLAZO
Son deudas, cuentas por pagar, préstamos a corto plazo e impuestos insolutos	Hipotecas, bonos y otras deudas que se pagan gradualmente.

ESTADO DE RESULTADOS

Resumen de los resultados financieros de la organización para un plazo dado.

FLUJOS DE EFECTIVO: FUENTES Y USOS DE LOS ESTADOS DE FONDOS

Resumen del comportamiento financiero de la organización que muestra de donde formo el efectivo o los fondos y en que se aplicaron.

METODO PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL

PRESUPUESTO➔ Estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo estipulados.

CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Toda función o unidad de la organización cuyo gerente sea el responsable de la totalidad de sus actividades.

***CENTROS DE INGRESOS*➔** Unidad de la organización en la que los productos se miden en términos monetarios, pero no se comparan directamente con los costos de los insumos.

***CENTROS DE EGRESOS* ➔** Unidades de la organización, por ejemplo los departamentos de administración, servicios e investigación, donde los insumos se miden en términos monetarios, pero no así los productos.

***CENTROS DE UTILIDADES* ➔** Unidad de la organización en la que los resultados se miden con base en as diferencias numéricas entre los ingresos y los egresos.

***CENTROS DE INVERSIONES* ➔** Unidad de la organización que no solo mide el valor monetario de los insumos y los productos sino que también compara los productos con los activos usados para producirlos.

PROCESO PRESUPUESTAL

PUNTOS QUE INCORPORA MEJOR LA PRESUPUESTACION DE ARRIBA HACIA ABAJO	PUNTOS QUE INCORPORA MEJOR LA PRESUPUESTACION DE ABAJO HACIA ARRIBA
- Proyecciones económicas de la industria. -Parámetros de planificación de la empresa. -Metas de la empresa. -Disponibilidad general de recursos.	-Planes de operaciones. Información sobre la competencia, los productos y los mercados. -Cursos de acción alternativos. -Requisitos específicos de recursos

TIPOS DE PRESUPUESTOS

PRESUPUESTO DE OPERACIONES	PRESUPUESTO FINANCIERO
Indica los bienes y los servicios que la organización espera consumir durante un plazo presupuestado	Detalla el dinero que se espera gastar durante el plazo del presupuesto, indicando sus fuentes.

PRESUPUESTOS EN OPERACIONES

PRESUPUESTO DE EGRESOS	
Presupuesto que explica donde se aplicó el dinero.	
PROGRAMADOS DE COSTOS	**COSTOS DISCRECIONALES**
Describe los costos de mano de obra y materiales de cada artículo producido, incluso los costos estimados para los gastos fijos.	Se usa en los departamentos donde los productos no se pueden medir con precisión.
PRESUPUESTO DE INGRESOS	
Presupuesto de los ingresos proyectados para las ventas, usado para medir la eficacia de la mercadotecnia y las ventas.	
PRESUPUESTO DE UTILIDADES (MAESTRO)	
Presupuesto que combina los presupuestos de ingresos y egresos en la unidad.	

PRESUPUESTO VARIABLES Y FIJOS

FIJOS	VARIABLES	SEMIVARIABLE
Los gastos no se ven afectados por la cantidad acumulada del trabajo en el centro de responsabilidad	Gastos que varían directamente de acuerdo con la cantidad de trabajo que se efectúa	Gastos, como los gastos de mano de obra al corto plazo, que varían con la cantidad efectuada de trabajo, pero no en forma proporcional.

AUDITORIAS

EXTERNAS	INTERNAS
Verificación del proceso que entraña la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros.	Auditoría realizada por miembros de la organización para asegurarse de que sus activos están debidamente protegidos y de que sus registros financieros están debidamente llevados.

mescon